

Gestão de Pessoas e Processos

Mudanças em forma e estilo de Gestão Organizacional

Caso SEMCO

Prof. Luciel Henrique de Oliveira
luciel.oliveira@fgv.br

Questões centrais

- **EXISTE UM “MODELO” DE ADMINISTRAÇÃO VIRTUAL?**
 - O que muda na gestão, nesta nova abordagem?
 - aspectos humanos
 - cultura e valores institucionais
 - relações de poder (formal e informal)
 - Existe um perfil de tele-trabalhador?
 - Não haveria um paradoxo entre o trabalho em equipe e o trabalho individualizado?
 - Como ficam os controles?
 - Como fica a organização burocrática?

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

(adequação ao negócio, tipo de mão de obra, contexto e estratégia)

- (1) home offices de profissionais independentes e autônomos
- (2) teletrabalho de funcionários de grandes empresas

Cautelas

- **EMPRESARIAIS**

- Enfraquecimento do espírito de grupo/cultura empresarial
- Dificuldades de gestão
- Acréscimo de custos de comunicação, formação e ações para manutenção do sentido de “equipe”, sistemas de segurança
- Permanente dependência dos sistemas e recursos de telecomunicações
- Questões legais e oposição sindical

Cautelas



- **EMPREGADOS**

- Possibilidades de isolamento social (perda do sentimento de pertença)
- Defasagem profissional
- Impacto familiar negativo se não houver disciplina e condições adequadas de trabalho
- Impactos negativos na carreira e qualificação
- Sensação de disponibilidade permanente e incerteza
- Tendência à obesidade
- Conflitos com trabalhadores “não-teleworkers”

Aspectos legais CLT

- Título I - Introdução

- Art. 4º Considera-se como de serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada
- Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego



- **Acidente de trabalho**
- **Propriedade intelectual**
- **Controle de horas trabalhadas**
- **Segurança de informações**

Experiências bem sucedidas no Brasil

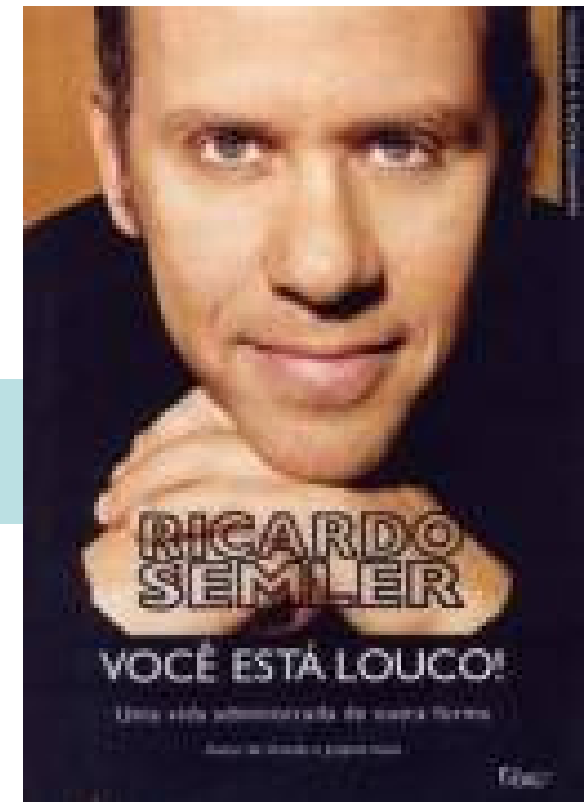
- Natura
 - IBM
 - Siemens
 - Kodak
 - Cisco
 - Gol
 - WEG
 - Vivo, TIM, Oi
 - Du Pont
 - **Semco**
- Setores mais comuns:
 - contabilidade
 - cosméticos
 - alimentos
 - confecções
 - publicidade e computação gráfica
 - consultorias em geral

2009: prévia do IBGE estima que já são 10,6 milhões de Teletrabalhadores (*home officer*) no Brasil

Estratégia de Gestão Brasileira – Caso Semco SA



Ricardo Semler



VOCE ESTA LOUCO!

UMA VIDA ADMINISTRADA DE OUTRA FORMA

São Paulo: Rocco, 2006.

Burocracia, Autoridade, Poder e Controle

Recruta Zero ● Mort Walker



©2008 by King Features Syndicate, Inc. World rights reserved.



Ricardo Semler

- Inovou o universo da gestão empresarial com seus conceitos arrojados e heterodoxos.
- Em 'Você está louco! - Uma vida administrada de outra forma', mescla temas empresariais com um pouco de biografia, filosofia de vida e exposição de seus pontos de vista sobre temas urgentes do país, como educação.
- As regras rígidas ditadas pelas empresas servem apenas para minar a motivação e a produtividade dos funcionários.
- Prega o equilíbrio sustentável e a participação ativa da equipe nas decisões do grupo.

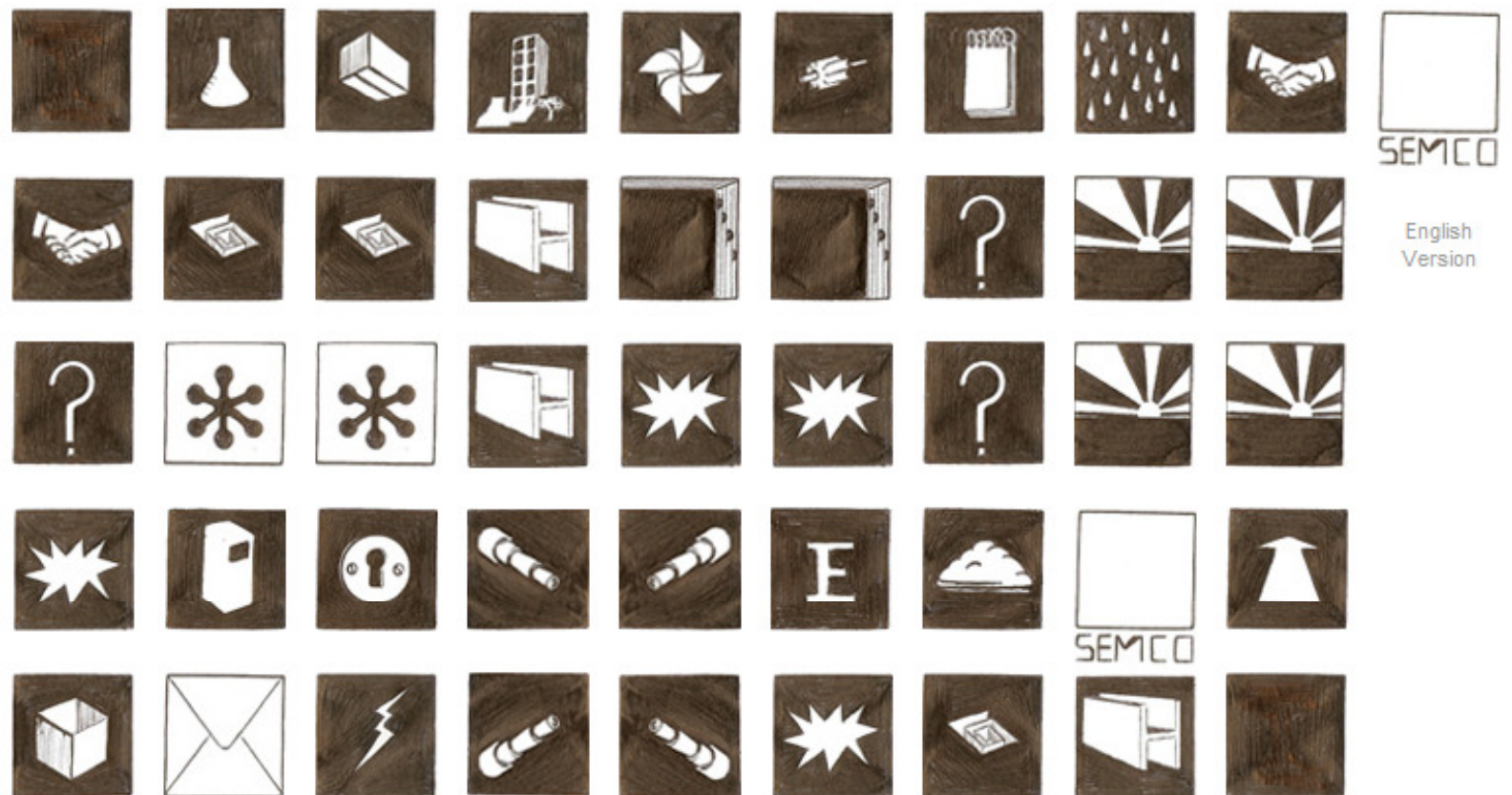
Ricardo Semler



- Na Semco, os funcionários podem escolher o que, quando, como e onde trabalhar.
- Programas como o 'Aposente-se um pouco' permitem que o funcionário tire um dia de folga por semana para fazer o quiser, em vez de aguardar a vida inteira para investir em um projeto pessoal.
- Eles também definem o melhor horário para atravessar a cidade, fugir do engarrafamento e chegar à empresa, ganhando, assim, horas livres no fim do dia.
- LIBERDADE com RESPONSABILIDADE

Gerenciamento participativo

- Das cores que decoram as paredes da fábrica ao novo gerente da empresa, tudo passa pela decisão dos funcionários.
- Ninguém se transforma em chefe sem conquistar a aprovação dos subordinados.
- Nessa estrutura de liberdade e muita confiança, Ricardo Semler representa apenas um dos mais de três mil votos da empresa.
- Resultado: desde 1994 a Semco apresenta em média crescimento consecutivo de 27% ao ano.



<http://semco.com.br>

Unidades de Negócios Entidades Relacionadas

- Grupo Semco tem sob sua gestão (própria ou compartilhada) várias empresas em seu portfólio de negócios:
- **Semco Equipamentos Industriais**
 - especializada no desenvolvimento de sistemas e na fabricação de equipamentos de mistura e equipamentos para refrigeração.
- **Pitney Bowes Semco**
 - empresa de tecnologia, especializada em "Mailstream" (Fluxo de Comunicação) e líder mundial no desenvolvimento de soluções, venda e manutenção de sistemas inteligentes para processamento e automação de correspondências e documentos.



Entidades Relacionadas



- Tarpon Investimentos

- uma das maiores empresas de administração de recursos, especializada na gestão de fundos de renda variável e investimentos em *private equity* no Brasil.

- Brenco

- Criada em 2007 para produzir álcool de cana de açúcar em larga escala com custos competitivos;
- Concebida para atender aos mais altos padrões de eficiência e excelência, com a mecanização total da colheita;
- A empresa consumia recursos para a construção das usinas, mas não gerava caixa. Relutantes em fazer novos aportes, os sócios foram atrás de novos investidores.
- Fev/2010 – fusão com a ETH Bioenergia, dos grupos Odebrecht Odebrecht e do japonês Sojitz.
- A união de ETH e Brenco criou uma gigante do setor, com capacidade de produção de etanol prevista para 2012 equivalente à capacidade atual da Cosan, de 2,9 bilhões de litros.



Entidades Relacionadas

- Equipamentos industriais
 - Semco Processos
 - Semco Bac Refrigeração
 - 2008: parceria com a holandesa GMF-Gouda para oferecer máquinas e soluções para as indústrias química e de alimentos.
- Serviços
 - ERM Brasil
 - Cushman & Wakefield Semco
 - Semco Johnson Controls
 - Semco RGIS
 - Semco Haas
 - Semco Manutenção Volante
 - Semco RH
- Novos Negócios
 - Semco Ventures



Ricardo Semler – Hábitos de trabalho

- Utiliza o micro para monitorar as imagens de quem entra e sai de sua casa e se mantém plugado a empresa;
- Não vai a empresa mais do que uma vez por semana;
- Seus contatos com a empresa não obedecem a horários e nem respeitam os fins de semana;
- Não possui sala própria, secretaria ou mesmo uma vaga demarcada para o carro no pátio do prédio de três andares que abriga a sede do grupo (*Jardim Marajoara, Zona Sul / SP*).

Grupo Semco

Rua Dom Aguirre, 438 Jd. Marajoara – São Paulo CEP: 04671-903

Tel: (11) 3576-2000 www.semco.com.br

Nosso Jeito



- Empresa de malucos?
- Grupo de doidos?
- “Se você acha que a Semco é alguma coisa parecida com isso, saiba que você não está totalmente enganado”.
- Mas as idéias não convencionais que surgem na empresa não são por acaso.
- Elas são criadas e geridas de acordo com um modelo de gestão aberto, diferente do convencional e é exatamente isso que buscamos.

Princípios e Valores



- Todos na Semco seguem algumas regras básicas que, acreditam, que uma empresa séria e confiável deve seguir.
- Isso faz com que o grupo cresça e cada uma das pessoas conheça bem o seu local de trabalho.
- Na prática consideram 10 princípios e fazem um esforço especial para segui-los.



10 Princípios



1. Ser uma empresa séria e confiável;
2. Valorizar a honestidade e a transparência acima dos interesses momentâneos;
3. Buscar o equilíbrio entre o lucro de curto e longo prazos;
4. Oferecer serviços e produtos a preços justos e reconhecidos pelo cliente como os melhores do mercado;
5. Proporcionar atendimento diferenciado ao cliente, colocando nossa responsabilidade antes do lucro;

10 Princípios



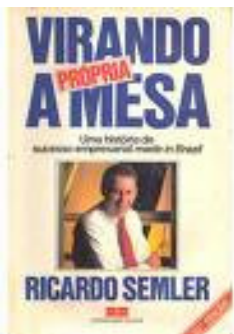
6. Estimular a criatividade, valorizando as pessoas que ousam;
7. Incentivar a participação de todos e o questionamento de decisões impostas de cima pra baixo;
8. Preservar ambiente informal e agradável, com profissionalismo e sem preconceitos;
9. Manter condições seguras de trabalho e controlar os processos industriais para proteger nossas pessoas e o meio ambiente;
10. Ter humildade para reconhecer os erros, sabendo que sempre haverá o que melhorar.

Ricardo Semler

- Presidente da SEMCO

- Administração não convencional (“Semlerismo”).
- Considerado “comunista louco” por empresários convencionais.
- Passou de 100 para 3000 funcionários em 10 anos.
- Ampliou faturamento em muitas vezes
- Em 2006 comemorou 10 anos sem tomar nenhuma decisão na empresa, e sem assinar um cheque.





Ricardo Semler - Publicações

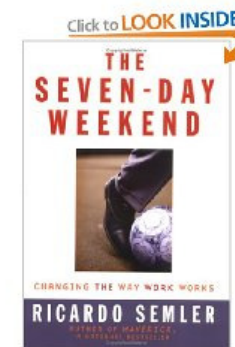
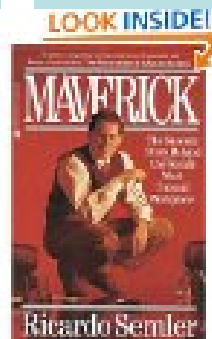


• Livros de destaque

- “Virando a própria mesa” (1987) - best-seller em quatro anos seguidos no Brasil
- “Maverick”(1993) - traduzido em 22 línguas, vendeu 1,1 milhão de exemplares em 29 países, foi leitura recomendada em 272 cursos universitários ao redor do planeta e rendeu mais de US\$1 milhão
- “The End of the Weekend” (2003) – USA
- “Você está louco!” (Rocco, 2006)

• Artigos de destaque

- “Managing Without Managers” (1989) (HBR/USA)
- “Why my former employees still work for me” (1994) (HBR/USA)
- “How we went digital without a strategy” (2000) (HBR/USA)



[Mapa do site](#)

Busca no Site:

 [Fale Conosco](#) | [Currículos](#) | [Novos Negócios](#) | [English Version](#)[▷ Sobre o Grupo Semco](#)[▷ Empresas do Grupo](#)[▷ Jeito Semco de ser](#)[▼ Cê Tá Loko!](#)[▫ Comitê Cê Tá Loko](#)[▫ Aposente-se um pouco](#)[▫ Ficar com a Semco](#)[▷ Fundação Semco](#)[▷ Novidades da Semco](#)[> Página Inicial](#) [> Cê Tá Loko!](#)

Cê Tá Loko!

Comitê Cê Ta Loko

Periodicamente, os membros do comitê Cê Tá Loko se reúnem para apresentar idéias malucas, não apropriadas para as reuniões formais da Semco ou de qualquer outra empresa.

[⊕ conheça mais](#)

Aposente-se um pouco

Na Semco você não precisa esperar ficar velho para poder curtir sua aposentadoria. Você pode aproveitá-la uma vez por semana, a partir de qualquer idade.

[⊕ conheça mais](#)

Ficar com a Semco

A Semco considera importante conhecer as pessoas que têm interesse em trabalhar na empresa, mesmo que esse interesse não seja imediato ou que não haja oportunidades no momento. Foi criado, então, um programa – Ficar com a Semco.

[⊕ conheça mais](#)

<http://semco.com.br>


© 2007 SEMCO - Todos os direitos reservados.

by i think


Aposente-se um pouco



- “Na Semco você não precisa esperar ficar velhinho para poder curtir sua aposentadoria. Você pode aproveitá-la uma vez por semana, a partir de qualquer idade.”
- O projeto foi pensado de acordo com uma análise do ciclo de vida.
- Em qualquer análise que possamos fazer, veremos que temos dinheiro quando não temos tempo para usufruí-lo, tempo quando não temos mais dinheiro seguro, e a possibilidade de gozar da natureza e dos esportes quando não temos mais saúde para tanto.
- Pensando nisso, o programa permite que, uma vez por semana, a pessoa possa fazer o que planeja ao se aposentar, como um curso de arte, praticar esportes durante a tarde ou simplesmente passar o dia com os filhos.
- Neste projeto, a pessoa tem a opção de deixar de trabalhar um dia da semana, repondo-o no futuro, depois de aposentado, com salário proporcional.



*“ Não é porque as coisas são
difíceis que não ousamos, é
porque não ousamos que elas
são difíceis ”*



Sêneca

4 AC - 65 DC

The business revolution

- ❑ Employees, acting as partners and associates, make all their own decisions.
- ❑ They evaluate their managers every six months.
- ❑ They're even encouraged to start their own companies.
- ❑ Potential managers are interviewed by the people who will be working for them.
- ❑ All have access to company books.
- ❑ No first-class and second-class citizens.
- ❑ Managers set their own salaries, bonuses.
- ❑ No formality: a minimum of meetings, approvals and memos.
- ❑ Shopfloor workers set their own productivity targets and schedules.
- ❑ Managers take turns to operate as chief executive.
- ❑ "The truly modern company avoids an obsession with technology and puts quality of life first."

RICARDO SEMLER

*Maverick**

* The story of Semco, the pace-setting Brazilian company:
an example of choosing a book by a practical achiever.
Published by Arrow, London.

Semler, um guru brasileiro?

Uma teoria brasileira de gestão?



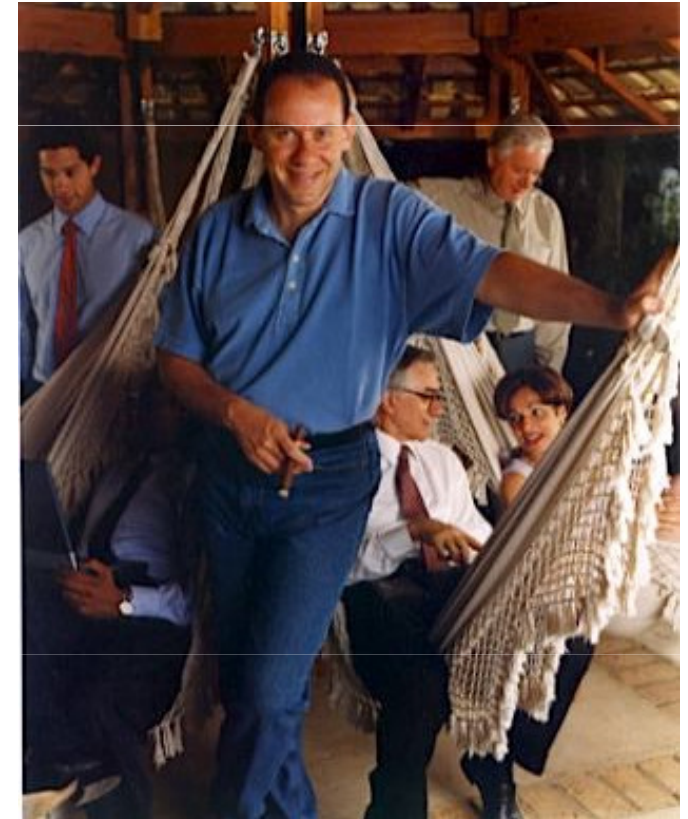
CANADIAN ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

STEVEN L. McSHANE

Empowerment at Semco

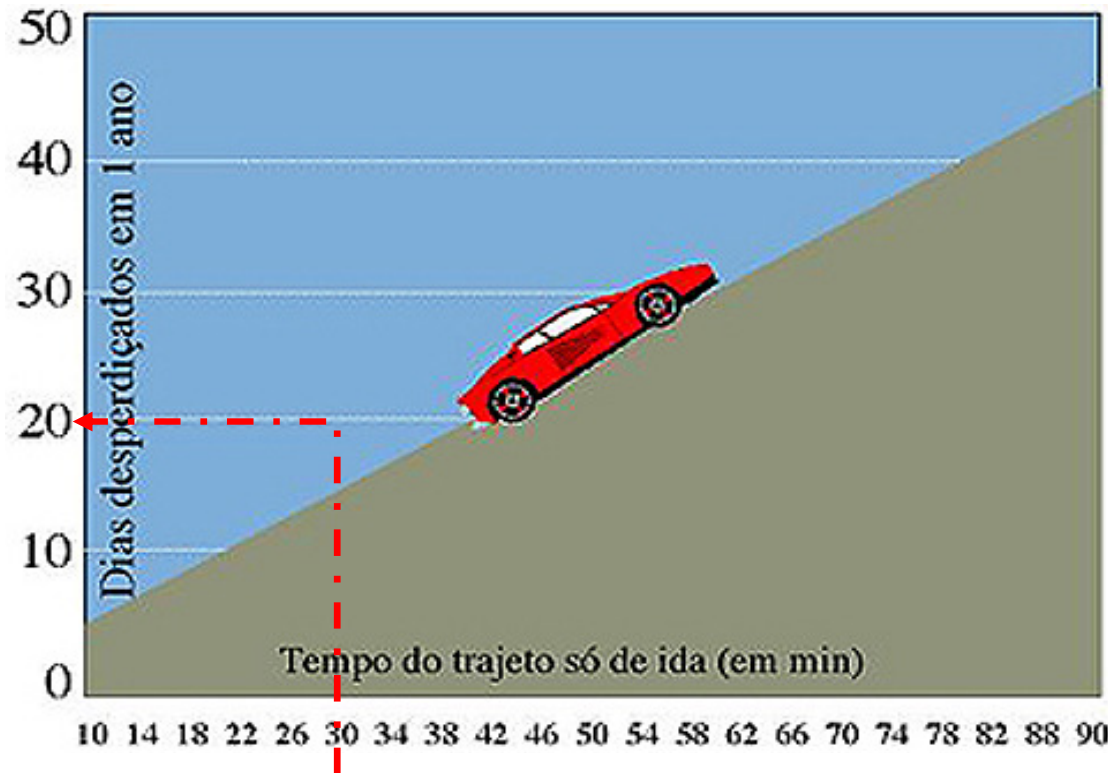
Semlerism

- Ricardo Semler has taken empowerment to new heights at Brazilian conglomerate Semco Corporation.
- Small teams choose their objectives, hire co-workers, work out budgets, elect their own bosses, and decide their own pay.



Courtesy of Semco Corp.

Semler... Horários flexíveis / trabalho flexível



TEMPO

A moeda mais valiosa da Nova Economia
está sendo desperdiçada no trânsito...

**30 min diários, significam em média
20 dias perdidos no ano!**



Ricardo Semler - Estratégia de Gestão Brasileira - Semco SA

Transformações na SEMCO

“Liberdade com Responsabilidade”

- Reduziu os cargos gerenciais em 75%
- Os trabalhadores avaliam, contratam e despedem seus colegas.
- Os funcionários avaliam o desempenho dos seus superiores, e aqueles com fraca avaliação são demitidos.
- Os trabalhadores definem suas cotas de produção e seus próprios salários.
- Os trabalhadores têm acesso ilimitado aos relatórios da empresa, e são ensinados a ler os relatórios financeiros, bem como estimulados a discuti-los e a sugerir ações para melhoria dos resultados.
- Todos funcionários votam nas decisões mais importantes para a empresa, como p.ex. comprar outra organização, entrar em outro negócio ou mudar uma fábrica.
- Os funcionários são responsáveis pelo seu próprio controle de qualidade, eliminando assim o departamento de controle de qualidade. (*“Qualidade começa em mim” – Philip Crosby*).
- Não existem recepcionistas, secretárias ou assistentes.



Respondemos em menos tempo do que você imagina.

(11) 5681-2000

<http://semco.locaweb.com.br/contato/index.html>

Se você quer falar
direto com a SEMCO

Rua Dom Aguirre 438 - Jardim Marajoara
São Paulo - CEP 04671-390 - Brasil

Fone: 55 (11) 56812000

Fax: 55 (11) 55484834

Ricardo Semler - Estratégia de Gestão Brasileira - Semco SA

“Liberdade com Responsabilidade”

Liberdade fortalece a responsabilidade e não o contrário

- “Gestão Aberta” -> “semlerism” – termo criado nos EUA para definir o conjunto de idéias inovadoras de Semler para motivar e envolver os funcionários nas decisões.
- Política de conceder poder aos funcionários.
- Exercício da presidência é rotativo para “despersonalizar” a empresa.
- “Terra de ninguém” – cadeiras, mesas e micros não tem “dono”.
- Horário de trabalho flexível em todos os níveis da empresa, do 1º escalão ao chão de fábrica.
- Cultura da liberdade que a tecnologia propicia para gerenciar onde e a que horas o trabalho deve ser realizado.
- O sucesso é apenas uma consequência da paixão que o negócio desperta.
- O sucesso só acontece se as pessoas se envolverem...
- “A virtude da omissão” na tarefa de gerir uma empresa.
- Semler: “As pessoas incisivas, com certeza absoluta de seu acerto são arrogantes. Estamos tentando abolir a prepotência por aqui.”



Respondemos em menos tempo do que você imagina.

(11) 5681-2000
<http://semco.locaweb.com.br/contato/index.html>

*Se você quer falar
direto com a SEMCO*

Rua Dom Aguirre 438 - Jardim Marajoara
São Paulo - CEP 04671-390 - Brasil
Fone: 55 (11) 56812000
Fax: 55 (11) 55484834



Ricardo Semler - Estratégia de Gestão Brasileira - Semco SA

11 Formas de remuneração, a escolha dos funcionários

Desde os salários fixos, bônus, participação nos lucros, comissões, passando pelos *royalties* nas vendas e nos lucros, títulos ou opções de títulos, e acabando na auto-avaliação – compensação na qual um funcionário (de qualquer escalão) é pago por ter cumprido os objetivos que ele mesmo estabeleceu.

- Semler: “Verificamos que, ao sermos flexíveis relativamente às compensações, encorajamos os nossos funcionários a inovarem e a assumirem riscos. No final, as pessoas compreendem que é do seu interesse escolherem pacotes de remuneração que maximizem tanto o seu próprio rendimento como o retorno da empresa.”

- Semler: “Se aprendi alguma coisa nos meus 20 anos na Semco, foi que as empresas bem sucedidas não tem de encaixar num pequeno modelo padronizado. É possível construir uma grande empresa sem se ter um planejamento rígido. É possível ter uma organização eficiente sem regras e comandos. Pode-se ser criativo sem sacrificar o lucro. Pode-se liderar sem dominar as pessoas. Só uma coisa realmente é necessária: acreditar nas pessoas.”

- “Todos os dias podem ser úteis”
- “ Estamos há 20 anos sem controle de horários”
- “Os gananciosos não trabalham por dinheiro – eles querem competir...”
- “Estou ajudando a fazer a escola que eu sonharia para meu filho.”



Respondemos em menos tempo do que você imagina.

(11) 5681-2000

<http://semco.locaweb.com.br/contato/index.html>

*Se você quer falar
direto com a SEMCO*

Rua Dom Aguirre 438 - Jardim Marajoara
São Paulo - CEP 04671-390 - Brasil

Fone: 55 (11) 56812000

Fax: 55 (11) 55484834



Semco – Ricardo Semler

- A Semco tornou-se famosa pelas posições revolucionárias que assumiu, no início da década de 1980, especialmente no gerenciamento de pessoal.
- Semler, presidente da Semco, foi o executor e grande incentivador da nova filosofia de recursos humanos. Mas ele não estava só.
- O chefe de Recursos Humanos da Semco, na época, era **Clóvis Bojikian**. Um pensador, homem de idéias avançadas para a sua época, foi o principal articulador do modelo de gerenciamento empresarial detalhado no livro "Virando a própria mesa", de Ricardo Semler.
- Hoje, a Semco é uma corporação que cresceu muito e ganhou expressiva participação no mercado brasileiro.
- Tem divisões como, por exemplo, a Johnson Controls, que produz equipamentos de precisão para uso em engenharia, medicina e telecomunicações.

Semco – Ricardo Semler

- Clóvis da Silva Bojikian cresceu com a empresa.
- Ex-gerente de relações industriais da Ford.
- Braço direito de Semler na revolução implantada na Semco.
- Foi o Diretor de RH por 22 anos, fazendo parte do quadro de diretores da Semco.
- Saiu da diretoria em 2005 para integrar o Conselho Administrativo do Grupo Semco.
- Como encontrar um substituto á altura?



12/10/2005

Guru de RH



Depois de 22 anos de brilhante gestão como Diretor de RH da Semco, o lendário Clovis Bojikian passa, em poucos meses, para o Conselho do Grupo. Isso abre vaga de enorme importância dentro de um conglomerado que tem este tema fortemente arraigado em seu DNA, e hoje conta com mais de 3.000 pessoas em dezenas de cidades e três países.

Procuramos alguém tão especial quanto o Clovis, nada menos, razão pela qual durante algum tempo ele mesmo fará o "coaching" desse novo talento. O que nos interessa é postura e valores, além da habilidade de lidar com a notória volatilidade do ser humano. Crença em liberdade, democracia e inovação permanente são fundamentais. O inglês fluente é vital devido às nossas associações com empresas internacionais.

A posição é de número um de RH do Grupo Semco. Se você é esta pessoa, diga-nos por que e liste cinco idéias que você implementaria nos próximos 10 anos, levando em conta o que conhece a respeito da Semco. Juntar o currículo ajuda.

Enviar para rhgs@semco.com.br Em assunto, mencionar a sigla "Guru RH - Jornal".

[Mapa do site](#)

Busca no Site:

 [Fale Conosco](#) | [Currículos](#) | [Novos Negócios](#) | [English Version](#)[▷ Sobre o Grupo Semco](#)[▷ Empresas do Grupo](#)[▷ Jeito Semco de ser](#)[▼ Cê Tá Loko!](#)[▫ Comitê Cê Tá Loko](#)[▫ Aposente-se um pouco](#)[▫ Ficar com a Semco](#)[▷ Fundação Semco](#)[▷ Novidades da Semco](#)[> Página Inicial](#) [> Cê Tá Loko!](#) [> Ficar com a Semco](#)

Cê Tá Loko!

Ficar com a Semco

A Semco considera importante conhecer as pessoas que têm interesse em trabalhar na empresa, mesmo que esse interesse não seja imediato ou que não haja oportunidades no momento.

Foi criado, então, um programa – Ficar com a Semco.

Nome:*

Telefone:*

E-mail:*

Indicado por:*

Área de Interesse:*

Anexar Currículo:*

☐ Estou Disponível para trabalhar na Semco e quero receber a Newsletter.☐ Estou trabalhando mas gosto da Semco e quero receber a Newsletter.☐ Quero apenas receber a Newsletter.

Conclusão essencial

- O tipo de configuração estrutural está vinculado á maturidade da organização, que segue a seguinte evolução:

Empresarial → Política → ...

... → Profissional → Inovadora → Virtual



Empresarial: Fundação

Política: Modificações

Profissional: Operários

Inovadora: Mudanças

Virtual: Internet

'Você está louco!'

- Por trás de idéias que parecem **estapafúrdias** para os padrões conservadores, está um empresário com a sensibilidade de perceber que as companhias que não buscam a **superação constante** terminam **engessadas**.
- No livro o leitor tem a oportunidade de acompanhar as trajetórias pessoal e profissional do empresário que, desde a adolescência, é dotado de um genuíno espírito empreendedor.


Semco

Indicadores de Sucesso

Semco –considerada pela revista Fortune como exemplo de arquitetura de empresa no novo mundo que vem por aí...

Nos últimos anos a taxa de rotatividade de pessoal foi de 2%, contra algo em torno de 23% no setor serviços e o faturamento vem crescendo a um ritmo superior a 35% ao ano

Ano	Receita (R\$ 1,000)	Pessoal	“Teletrabalhadores”
1990	32,000	80	
1996	50,700	100	
1997	70,500		
1998	95,100		
1999	131,200		
2000	205,000	2.100	60
2001	207,000	2.138	115
2003	200,000	2.230	318
2009	490,000	3.000	1.000



O Modelo de Administração Virtual



- Escritório Virtual – Características
 - Falta de escritórios fechados ou designados a uma pessoa em particular
 - Uso múltiplo de um mesmo posto de trabalho para dar conta do fato de que muitas pessoas usam a mesa do escritório apenas uma parte do dia, ou da semana
 - Tentativa de conter custos evitando espaços pouco utilizados (cabe muito mais gente no espaço virtual se somarmos o nº efetivo de horas de uso das mesas)

O Modelo de Administração Virtual



- Escritório Não Territorial – Objetivos
 - Eliminar, aos poucos, a hierarquia física abolindo o poder via símbolos, espaços e mordomias, restando aos cargos de liderança apenas a conquista do respeito real dos seus liderados por meio da competência e capacidade de aglutinação
 - Diminuir ou eliminar a capacidade de controle sobre as pessoas. Não havendo controle visual ou físico, as pessoas passam a ser responsabilizáveis apenas pelo resultado e não pelo horário, roupa, modo de agir, ou método de trabalho

O Modelo de Administração Virtual

- Diminuição substancial da perda de tempo em trânsito e redução importante do stress de horário, do monitoramento corporativo e da falta de liberdade de organizar a vida familiar
- Independência crescente, onde um notebook, dados remotos e autodisciplina tomam lugar de rotinas cansativas, irritantes e pouco inteligentes.

No escritório não territorial, há liberdade para escolher quando, onde, como e com quem dividir o dia de trabalho

Semco / Layout



- Copa/ sala de estar com mesinhas, máquina de capuccino e geladeira, jardim de inverno, estações coletivas de trabalho onde trabalham até quatro pessoas de cada vez.
- Redário.
- Neste espaço, cadeiras, mesas e micros não tem dono, as estações de trabalho convivem com baias e mesas fixas.
- “Somem” as divisórias, o cartão de ponto e o chefe... Em todos os níveis hierárquicos.

Semco

Organograma e pessoas



- A Semco não tem organograma e isso já foi abolido há mais ou menos 20 anos.
- A empresa não usa organogramas formais – na Semco só pode liderar quem tiver o respeito dos seus liderados – quando necessário usar o organograma, ele é feito à lápis, de forma temporária e logo desaparece.

Semco

Organograma e pessoas

- Não usamos os termos “funcionário”, “empregado”, “subordinado” e outros parecidos.
- Somos uma equipe inteira e só temos “pessoas”, e é assim que chamamos a todos que trabalham conosco.
- Evite ao máximo usar outros termos que são tão comuns mas que não expressam igualdade.

Na Semco, a hierarquia naturalmente perde sentido, porque cada um toma para si o sucesso do negócio.

Semco

Lições aprendidas

- A mudança na empresa significou para a maioria das pessoas: liberdade para pensar e se expressar
- Os profissionais conseguem visualizar a complexidade do sistema, a relação entre seu trabalho e o trabalho dos outros, ou como este trabalho, feito com entusiasmo e comprometimento, resultou em satisfação do cliente e sucesso da empresa
- As competências são desenvolvidas quase que naturalmente, como consequência da gestão participativa.
- A empresa confia em suas pessoas, trata-as com dignidade, dá-lhes autonomia, age democraticamente nas tomadas de decisão e solução de conflitos, recebe comprometimento por parte dessas pessoas em apresentar resultados e, em troca reconhece, recompensado com participação nos lucros.

Lições aprendidas

- As mudanças levaram a Semco a orientar-se por processo, ainda que na empresa não se faça menção a esta denominação.
- As pessoas tem objetivos comuns, os cargos são mais abrangentes, com atividades e responsabilidades mais amplas, existem poucos níveis hierárquicos, e , estes exercem papéis de “coaching”.

- **Desconfiança do empresariado brasileiro...**
- O livro "Você Está Louco!" é o relato de alguém movido pelo prazer de experimentar, correndo os riscos de desafiar o senso comum – e, pelo menos até aqui, vencendo, mas sempre deixando uma dúvida sobre quando (e se) vai perder...

Lições aprendidas

- A Semco já passou por muitas mudanças...
 - já diminuiu, já expandiu, já diversificou sua área de atuação,
 - já não controla seus funcionários,
 - já dispõe de espaços não territoriais,
 - já determinou que todos participem em muitas decisões,
 - mas, segundo seus planos, ainda vai precisar de muito tempo para ser a empresa que pretende ser...
 - Um dos principais desafios é ser cada vez mais uma empresa Democrática!
- O prazer da experimentação é ter sempre o que ensinar e o que aprender. É isso o que transforma Semler em um dos mais instigantes personagens da gestão no Brasil.

Ricardo Semler - Estratégia de Gestão Brasileira - Semco SA

Destacar os pontos que mais te chamaram a atenção e discutir sobre a real aplicabilidade desses conceitos em seu ambiente de trabalho.

Semco hoje: de componentes para ar condicionado, passando por gestão de atividades, até projetos ambientais...

- **Conheça:**

<http://semco.com.br>

Veja o modelo de gestão Semco



Que pergunta você faria a Ricardo Semler?

Filosofia do “Carpe diem”



Respondemos em menos tempo do que você imagina.

(11) 5681-2000

<http://semco.locaweb.com.br>



Se você quer falar direto com a SEMCO

Rua Dom Aguirre 438 - Jardim Marajoara
São Paulo - CEP 04671-390 - Brasil

Fone: 55 (11) 56812000

Fax: 55 (11) 55484834